

RESISTÊNCIAS AO MODELO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

Samara Gomes dos Santos¹

RESUMO

No presente artigo, será exposto de modo geral à evolução na área de recursos humanos em consequência das mudanças e apresentar um novo modelo de consultoria interna de recursos considera uma nova tendência que auxilia a gestão. Quando há uma nova mudança podem ocorrer barreiras e consequentemente conflitos com a estrutura, processos e pessoas. Então, serão verificados os motivos das resistências e como os gestores podem lidar com elas. Utiliza-se a técnica bibliográfica e de estudo de casos de autoria da Orlickas (2001), onde foram identificados os motivos e as causas das resistências ao implantar o modelo de consultoria interna e como lidar com elas.

PALAVRAS-CHAVE: Consultoria interna de recursos humanos; modelo de consultoria interna em recursos humanos; resistências.

¹ Discente do curso de Administração – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB. Brasília – DF.
E-mail: gomesamara@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças que surgem nas organizações ocorrem com rapidez, e assim as estruturas rígidas e burocráticas são substituídas por estruturas mais flexíveis juntamente com inovação tecnológica, e que os funcionários precisam se adaptar a nova mudança. De acordo com Orlickas (2001), a área de recursos humanos foi considerada uma área burocrática sem políticas de recursos humanos definidas e preocupada apenas nas questões legais do funcionário, ou seja, dando foco no antigo modelo de gestão de pessoas.

Em toda evolução de recursos humanos ocorreram mudanças que foram transformando a estrutura, processos e até o conhecimento, habilidade e atitude das pessoas, com isso, o objetivo é expor os benefícios da evolução dos recursos humanos juntamente com as mudanças ocorrem ao longo tempo. Porém alguns colaboradores acabam resistindo à mudança, pois acham que não vão conseguir realizar os novos processos e preferem permanecer na zona de conforto. Por meio disso, o problema desse trabalho é quais as limitações à implantação da consultoria interna de recursos humanos.

As pessoas são peças fundamentais na empresa, pois é com apoio delas que trarão resultados organizacionais, e com as mudanças é preciso ser flexíveis para a adaptação e consequentemente se alinharem com os objetivos organizacionais. **P**ara que isso ocorra à área de recursos humanos precisa evoluir e ser orientada para obtenção de resultados estratégicos junto com a alta administração. Essa orientação é advinda da consultoria interna de recursos humanos que visa melhoria, proatividade e informações com rapidez. Consultoria interna de recursos humanos possui benefícios para a organização além de trabalhar com as necessidades do cliente interno para o aperfeiçoamento da área de recursos humanos.

A consultoria interna de recursos humanos tem um papel que auxiliará os gerentes para a forma mais adequada dos processos dentro da área de recursos humanos. Esse artigo tem como finalidade verificar a importância do modelo de consultoria interna de recursos humanos, com isso, Orlickas (2001) menciona que o modelo fornece assistência adequada tanto para gerente quanto ao cliente interno em ambientes de mudança e que devem estar comprometidos com os objetivos organizacionais.

As empresas enfrentam ultimamente mudanças com resistências e que isso ocorre processo de consultoria interna de recursos humanos, mas que os

consultores internos trabalham as resistências para eliminá-las. É importante que nesse estudo sejam identificadas, por meio do problema, quais são as causas dos anseios e analisá-los para que o funcionário, que não transforme em elemento dificultador para a organização, pois a resistência impede o avanço da mudança. É nesse cenário a figura do consultor interno de recursos humanos entrará para dar suporte às pessoas que são inseguras e que acham que vão perder o controle dos processos na organização.

Enfim, o artigo tem como objetivo geral verificar causas às resistências à implantação da consultoria interna de recursos humanos que está envolvido no processo de consultoria por meio de avaliação de estudos de casos de empresas com referência nos seus processos de recursos humanos com base teórica de Orlickas (2001).

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Será abordado neste capítulo o referencial teórico sobre o progresso que a área de recursos humanos passou devido às mudanças que surgem nas organizações. Em sequência, será mencionado sobre o novo conceito de consultoria interna, como esse modelo atua na área de recursos humanos e finalizar com as resistências na percepção dos clientes internos que auxiliará na análise dos dados e na discussão dos resultados do problema.

2.1. EVOLUÇÃO DA AREA DE RECURSOS HUMANOS

Ao ser considerado antes área de recursos humanos, o departamento de pessoal tinha a função, por exemplo, de organizar a documentação de admissão do novo funcionário que irá trabalhar na organização de acordo com as leis trabalhistas, ou seja, é a área responsável pela parte legal e assim caracterizada por ser burocrática.

As mudanças que ocorreram nas técnicas de recursos humanos advêm da evolução da administração que começa a dar a devida importância aos colaboradores da organização. Em Marras (2000) foi possível destacar que a evolução de gestão pessoal começa antes da década de 30, caracterizada com a fase contábil, caracterizada pela preocupação com os custos da organização, ou seja, o empregado era contratado e assim era registrado e contabilizado a entrada e saída na organização. Era uma fase burocratizada e controladora que não havia comunicação, ou seja, envolvimento com os seus empregados. Logo a próxima fase denominada legal quando os trabalhadores lutavam pelos seus direitos e assim houve a necessidade de criar as leis trabalhistas dessa maneira surgiu-se também a figura do chefe pessoal para acompanhar as normas de acordo com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Até a década de sessenta, crescia o interesse para pesquisa voltada a comportamento com a psicologia organizacional. Com a ascensão da economia nessa época, com o crescimento econômico, houve alta produtividade, mas desproporcional em relação ao salário. Em virtude disso, a área de recursos humanos deu importância às questões de seleção de pessoal, treinamento, remuneração e planejamento de carreira que foi representada pela fase tecnicista. Entretanto, mais tarde veio ser a caracterizada fase administrativa, entre a década de sessenta e setenta, em que houve a mudança de foco dos processos burocratizados para questões voltadas para o colaborador e suas relações, a

exemplo dos sindicatos reivindicaram pela qualidade de vida no trabalho. Os programas de qualidade de vida no trabalho efetivam a humanização com a influência de Maslow e Herzberg, cita Zanelli (2004).

Com surgimento da globalização, as mudanças ocorrem intensamente e ter um diferencial competitivo é importante para sobressair no mercado que possui diversidade de concorrentes, isso devido a desregulamentação. Assim, o departamento de recursos humanos abre espaço para gestão de recursos humanos, pois irá trabalhar com o planejamento da organização alinhado com a gestão de pessoas, desse jeito o gerente de recursos humanos planeja ver o colaborador treinado e comprometido possibilitando o sucesso da empresa, diz Dessler (2003).

Hoje, no cenário de mudança, a ênfase é no capital humano, diferentemente do século XX caracterizado pelo trabalho manual e de rotinização. Consequentemente os processos de recursos humanos são diferentes exigindo que a gerência de recursos humanos tenha nova estratégia de administrar, ou seja, a evoluir juntamente com as estratégias da organização. A tendência é o avanço da tecnologia da informação que permite transferir o trabalho para mão-de-obra barata para qualquer lugar do mundo considerado mais um desafio para os recursos humanos, segundo Dessler (2003).

Além das mudanças nas estruturas e processos, as pessoas se preocupam na ampliação dos seus conhecimentos por causa do mercado competitivo. Com isso, as empresas voltam-se agora para a gestão do conhecimento o que é um diferencial competitivo, então, comprometendo-se com os colaboradores e vice-versa. Funcionário comprometido é o foco das empresas que querem atingir metas organizacionais, de acordo com Dessler (2003). E o trabalho da área de recursos humanos é selecionar os melhores funcionários, mantê-los motivados e permitir que o colaborador e a gerência possam compartilhar informação, características de uma organização descentralizada, e diferente da área de departamento pessoal que não possui poder de decisão e nem espírito inovador. Alguns funcionários que passam pela mudança são propensos a resistirem a ela podendo ocorrer conflitos na estrutura organizacional.

Enfim, a nova área de recursos humanos precisa se adaptar as mudanças e gerenciar pessoas contribuindo com os resultados organizacionais. Mancia (2010) menciona que as mudanças impostas pelo mercado estabelece, em geral, uma nova

configuração dos processos organizacionais. A seguir, é possível visualizar, na tabela abaixo, as novas transformações na área de recursos humanos:

-
- Modificou e ampliou sua atuação;
 - Atualizou-se com a realidade socioeconômica;
 - Tornou-se um centro de investimento;
 - Adotou a estratégia de instrumentalizar e orientar seus executivos;
 - Seu planejamento passou a ser vinculado ao planejamento estratégico dos negócios de empresa;
 - Desenvolveu meios para que as pessoas possam caminhar proativamente na direção da obtenção dos resultados organizacionais;
 - Passou a preocupar-se em aproximar do principal cliente da empresa, o próprio funcionário;
 - Passou a atuar com o foco no cliente externo.
-

Título: Consultoria Interna de Recursos humanos

Fonte: Orlickas, 2001

Para introduzir a mudança, é interessante ter um auxílio de um consultor interno para auxiliar os colaboradores para solucionar situações novas, cita Mancia (2010).

2.2. CONSULTORIA INTERNA

Antes da consultoria interna, houve primeiramente o surgimento da consultoria externa iniciando suas atividades nas empresas públicas e utilizada quando se deseja implantar mudança organizacional. Após algum tempo, com as novas exigências do mercado, surgiu também a consultoria interna como uma experimentação quando a mudança organizacional atingiu os processos e a estrutura, principalmente com a chegada da informatização, da empresa conseqüentemente nas atividades dos colaboradores. Contudo, consultoria interna é um processo que visa ajudar os clientes interno com problemas que podem vir aparecer a fim de solucioná-los, diz Mancia (2010). Entretanto, para a busca dos resultados é necessário o comprometimento dos colaboradores da organização.

A consultoria é conduzida, geralmente, por um profissional de nível gerencial e/ou técnico que está dentro da empresa, altamente capacitado, que conhece as funções a fundo em uma área e que atua como conexão com cliente interno e a

gerência da área. Fornece aos clientes internos os melhores caminhos a percorrer, mas quem escolhe o caminho com responsabilidade é o colaborador, diz Mancia (2010).

Outra oportunidade é que o consultor interno é o próprio funcionário da organização, pois ele conhece a cultura organizacional além de haver um custo menor, de acordo com Mancia (2010), comparada ao contratar um consultor externo.

Segundo Orlickas (2001), o consultor é considerado um facilitador, pois ele tem a capacidade de analisar e conhecer os processos da área de recursos humanos. É assim que todos que estão envolvidos nesse processo, clientes interno e gerente de área, entenderão tão bem a empresa tornando assim mais estratégicos e pró-ativos, ou seja, antecipando as necessidades e criando estratégias para saciá-las.

A consultoria contribui muito com a organização trazendo vantagens, cita Gil, (2001), uma delas é que o consultor interno, que é funcionário da empresa, conhece muito bem a cultura organizacional e as normas que ali domina, assim podendo agir com liberdade. Ao selecionar um consultor interno não há custo para organização, pois ele é um funcionário próprio da organização que conhece muito bem a cultura organizacional e valores. Além disso, o consultor interno enriquece sua função, atualizando-se e atento aos alertas para novos desafios. Para solucionar os problemas com rapidez, o consultor se enriquece de informações e encontra-se em contato próximo aos clientes, funcionalmente, para ter o conhecimento de seus anseios.

Mancia (2010) expõe que a consultoria é um elo de parceria entre o consultor e cliente interno permitindo comprometimento de ambas as partes visando solucionar resultados esperados.

Enfim, para alcançar os objetivos fixados pela alta administração, necessita-se de acompanhamento da mensuração dos resultados, desse jeito o consultor interno acompanha e propõe alterações, ou seja, recomendando qual o melhor caminho a percorrer através das análises feitas.

2.3. PROCESSO DE CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

Com a importância do crescimento da empresa e da relação voltada para os funcionários no mercado atual, onde cliente interno deseja satisfação e organização quer a contribuição dos colaboradores, a consultoria interna de recursos humanos é

cotada para colaborar oferecendo as melhores alternativas para obtenção de resultados.

No processo de consultoria, o consultor é um facilitador em que aproxima o cliente interno com o gestor de recursos humanos, e para que isso aconteça o consultor irá fazer levantamento e diagnósticos, e a partir disso propor soluções e críticas. O consultor deve atuar de forma multidisciplinar, trabalhando com funções diferentes na área de recursos humanos que trabalham por um objetivo comum, cita Orlickas (2001).

O cliente interno satisfeito é consequência da empresa se tornar uma referencia em excelência, sendo assim é importante atender às reais necessidades dos funcionários e ouvi-lo. As informações advindas dos funcionários são empregadas juntamente com a estratégia empregada pela organização e, com isso poderá aperfeiçoar os processos organizacionais da área de recursos humanos.

A consultoria interna de recursos humanos tem finalidade descentralizar as informações dentro da organização, ou seja, é deixar de lado a burocratização e tornar a estrutura mais flexível para que haja mudança, pois é através dela que se buscam soluções favoráveis para organização dos processos de acordo com a demanda, segundo Orlickas (2001). É importante que as informações devam estar disponíveis facilmente para a tomada de decisões e resoluções de problemas.

Pró-atividade é mais um objetivo para o planejamento evitando que haja transtorno futuros. A consultoria interna de recursos humanos terá visão das possíveis falhas e indicará os melhores caminhos a seguir resultando na eficácia e eficiência, segundo Orlickas (2001).

Para implantar a consultoria interna de recursos humanos são necessárias algumas alterações dentro da organização. Uma delas é aprender com as outras organizações executando o *benchmarking* pesquisando as experiências das outras empresas nas operações que foram bem sucedidas utilizadas por elas. Visto isso, é preciso verificar quais eram as necessidades da empresa que foram sanadas com os modelos das outras empresas, pois pode ser excelente para uma empresa, mas para implantar em outra pode não dar certo.

Os limites que impedem a implantação da consultoria interna de recursos humanos são empresas caracterizadas por processos burocratizados, quando não há políticas de recursos humanos definidas, inexistência de relação com os colaboradores prezando a produtividade e não a qualidade e o pessimismo que gerir

pessoas são despesas fixas , de acordo com Orlickas (2001). São essas limitações que impedem que a consultoria interna de recursos humanos possa realizar diagnósticos e sugere soluções para que a empresa esteja inserida no mercado e esteja crescendo constantemente.

Uma organização burocrática dificulta a obtenção de informações para mudar essa situação, a tendência é sistematizar, ou seja, colocar banco de dados. As políticas de recursos humanos bem definidas servem de parâmetro para o consultor fazer manutenções na área de recursos humanos, ou seja, ver se é preciso melhorar alguns aspectos. Definidas, então, auxilia o consultor a trabalhar junto com os clientes internos as suas necessidades. A rotação de trabalho, denominado *job rotation*, onde os consultores passam por todas as áreas da organização para expandir o conhecimento do negócio da empresa.

A implantação da consultoria interna de recursos humanos tem que ter o apoio da alta administração, ver que esse modelo irá auxiliar na investigação de necessidades e solução de problemas, assim seus gerentes irão aceitar o processo com facilidade. Em algumas empresas, não há aceitação da alta administração, mas ao verem outras empresas implantando a consultoria interna de recursos humanos e vendo os resultados obtidos acabam cedendo à nova tendência.

A colaboração da parte funcional e administrativa otimiza o trabalho do consultor interno, segundo Orlickas (2001), mas que isso não quer dizer que o consultor irá trabalhar com as funções administrativas, propriamente ditas. Entende-se então que a sustentação administrativa e funcional é um auxílio quando é preciso, quando julgar necessário.

Necessariamente, conscientização de todos é muito importante. Como implantar a mudança sem que todos possam fazer sua parte? Bom, para conscientizar programa são sugeridos como workshops ou seminários para que todos possam receber as informações devidas como as consequências e o objetivo do processo, de acordo com Orlickas (2001). Algumas pessoas passam a ser resistentes impedindo o progresso do modelo de consultoria interna e isso deve ser acompanhado, uma vez identificadas as pessoas que são resistentes, haverá alguns cuidados para que isso seja eliminado progressivamente já que não é de imediato que se extermine a resistência.

A maioria das empresas as organizações foram bem sucedidas na implantação do modelo de consultoria interna de recursos humanos do que riscos,

segundo Orlickas (2001). A maior vantagem que já se notou foram clientes internos satisfeitos, pois possuíam uma comunicação com seus gerentes de recursos humanos diretamente que conseqüentemente acolhiam as necessidades para atendê-las. E essa satisfação gerava funcionários motivados a trabalhar com vigor.

Os cuidados que se deve criar para não ocorrer o risco de não dar certo começa em, conforme Orlickas (2001), o consultor identificando as necessidades dos clientes internos e avaliar para propor soluções para evitar a insatisfação. Para que isso seja possível, aproximação do funcionário com o gerente de recursos humanos deseja-se uma estrutura baseada em funcionalidade garantindo flexibilidade na comunicação e rapidez para solucionar problemas a mudanças que são consequência do mercado.

Alguns desafios são identificados nas organizações quando introduz o modelo de consultoria interna de recursos humanos, Mancia (2010) diz que esses desafios abrangem no âmbito da estrutura, processos e pessoas. A estrutura, para facilitar o trabalho do cliente interno e do consultor, deve estar dividida em departamentos. O processo identifica a responsabilidade da área de recursos humanos para que o consultor interno possa ter visão das tarefas de modo geral. As pessoas também são um desafio, pois não tiverem bem definidos os cargos ficará difícil fazer o reposicionamento dos clientes internos.

2.4. RESISTENCIAS À IMPLANTAÇÃO DA CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

A consultoria interna de recursos humanos quando introduzida na organização irá auxiliar na inserção das novas mudanças trazendo benefícios para inovar a área de recursos humanos, como a descentralização de informações, aproximar dos seus clientes internos no atendimento das suas necessidades e antecipar as tendências, menciona Orlickas (2001). Com isso, aumenta a responsabilidade dessa área. Porém, podem ocorrer algumas resistências a essa nova mudança.

O motivo dos gerentes resistirem ao modelo de consultoria interna são as dificuldades de lidar com as mudanças e acabam preocupados com sua auto-estima e o temor de perder seu poder, da segurança, de controle e de adquirir mais responsabilidades, segundo Orlickas (2001). Além disso, menciona também que os gerentes não acham necessário administrar seus próprios recursos humanos. Para

os autores Grisci e Fedrizzi (2004), o medo e exigência de não gerir de forma correta os novos processos e a falta de entendimento da mudança introduzidas na organização são outros motivos que resultam a resistência.

No contexto geral, Robbins (2005) propõe que as resistências podem surgir no âmbito individual e organizacional. No plano individual, alguns fatores são: insegurança, onde os funcionários possuem a necessidade de criar barreiras que impedem a mudança considerando uma ameaça, selecionar apenas informações que desejam ouvir, além disso, acham que não oferecerão o mesmo desempenho nas suas tarefas. Já no plano organizacional, uma delas é estabilidade na estrutura organizacional anulando a mudança.

Geralmente as resistências estão em organizações de perfil conservador, diz Orlickas (2001) e Gil (2001). Isso impede a implantação do processo de consultoria de recursos humanos, pois conservadorismo maximiza as dificuldades deixando os clientes internos desconfortáveis limitando a ação dos colaboradores.

As resistências surgem quando os funcionários percebem a mudança como um vilão que pode trazer temor. Para solucionar essa situação, o cliente precisa expressar seus sentimentos com objetividade para apoiá-lo, segundo Block (1991). De encontro com Block (1991), segundo Orlickas (2001), é preciso identificar os anseios do cliente interno para apoiá-lo deixando que a crítica a resistência não se torne pessoal.

Orlickas (2001) e Block (1991) descrevem as manifestações de resistências ao modelo de consultoria interna de recursos humanos, a começar pelo pedido de detalhes sobre o modelo com diversas perguntas até identificar as desvantagens. Considerado uma desvantagem, além de demandar muito tempo para o consultor ao responder as perguntas, impede a resolução das resistências. Orlickas (2001) diz que a melhor solução é responder as perguntas claramente, sem deixar nenhuma dúvida.

Outra manifestação é a falta de tempo interrompendo as reuniões que informam sobre a consultoria interna de recursos humanos. Orlickas (2001) sugere que informe ao gerente de recursos humanos a importância de participar, pois ele é a pessoa conhece tão bem sua equipe. Outra situação é quando o gerente de recursos humanos não se interessa com as novas mudanças, ele próprio se limita sem fazer nenhuma participação. Se o gerente não perceber essa nova tendência e sentir eficácia o modelo de recursos humanos não será válido. As pessoas só

percebem que há importância quando o modelo tem sucesso e vêem que deu certo em outras empresas (*benchmarking*). Segundo Orlickas (2001), os profissionais possuem certo medo com as novas mudanças e evitam aceitar o processo de consultoria interna de recursos humanos.

Block (1991) propõe uma solução para derrubar a resistência que é convencer o cliente interno argumentando sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos. Além disso, começar a ouvir o cliente interno sobre seus anseios, possibilitando que os consultores trabalhem nas resistências identificadas, é a melhor forma para que as preocupações sejam sanadas. Os seminários e workshops são bons aliados para minimizar esse problema. Para facilitar mais ainda, de acordo com Orlickas (2001), as experiências das outras organizações é uma maneira de confirmar que ao implantar o modelo de consultoria interna de recursos humanos oferece vantagens.

O comprometido da alta administração deve ser ativa baseada em ajustar e/ou melhorar, caso contrário, nenhum cliente interno estará envolvido com o processo de consultoria interna. Orlickas (2001) diz que, a falta de compromisso dos colaboradores resulta na má qualidade do processo e insucesso.

3. MÉTODO

Neste artigo, por ser um tema pouco explorado, o tipo de pesquisa é exploratório para descrever o contexto do problema e alcançar os objetivos. A abordagem é qualitativa no intuito de compreender o tema resistências ao modelo de consultoria interna de recursos humanos, e as técnicas de abordagem foram estudo de caso, para identificar nas empresas os motivos das resistências encontrada na consultoria interna de recursos humanos, e pesquisa bibliográfica por meio de utilização de bases textuais para pesquisar conceitos sobre os assuntos evolução na área de recursos humanos, consultoria interna de recursos humano e resistências ao modelo de consultoria interna de recursos humanos.

Os estudos de casos foram realizados nas empresas mundialmente conhecidas pelo seu diferencial de gestão de recursos humanos pela autora Orlickas (2001). A técnica de coleta de dados foram perguntas estruturadas. Dentre os estudos de casos, foram selecionadas quatro empresas que evidenciaram o problema resistências ao modelo de consultoria interna, são elas: *BankBoston*, *Bayer do Brasil S.A*, *Du Point do Brasil S.A.* e *Xerox do Brasil*.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Foi analisado estudo de casos de empresas que implantaram a consultoria interna na área de recursos humanos e que algumas empresas tiveram alguns pontos negativos, porém que aprenderam com seus erros e aperfeiçoaram seus processos, com isso, obtiveram sucesso no modelo de consultoria interna de recursos humanos.

BankBoston

O foco da empresa estava voltado no treinamento e desenvolvimento e na expansão do capital humano. O motivo da organização buscar a consultoria interna de recursos humanos foi o aumento de funcionários e necessitavam de aproximar do cliente interno para expandir o capital humano atendendo suas necessidades e trabalhar os pontos estratégicos da empresa para aprimorar o produto/serviço da organização.

Preza-se pela aproximação do cliente com o consultor interno para que ambos trabalhem a resolução do problema com rapidez. E para aprimorar, o BankBoston modificou sua estrutura em setores facilitando o atendimento das demandas resultando, então, na agilidade do processo. Isso foi necessário para implantar o modelo de consultoria interna de recursos humanos.

As resistências foram encontradas nas pessoas que estavam acostumadas com antigo jeito de trabalhar. Para não atrapalhar o processo de consultoria interna de recursos humanos, propôs que o consultor trabalhasse o perfil de cada cliente interno e que conhecesse todas as áreas de recursos humanos, ou seja, ser multidisciplinar cita Orlickas (2001) para propor soluções para cada situação.

Ainda, de acordo com Orlickas (2001), o processo de consultoria interna de recursos humanos nesta empresa é otimizado quando a alta administração se envolve no processo, pois transmite a credibilidade aos funcionários diminuindo as resistências. Com a comunicação direta com seus subordinados e possibilitando a troca de decisões estratégicas.

Bayer do Brasil S.A.

Era uma empresa que tinha a área de recursos humanos burocrático e centralizado. Há um tempo, resolveu mudar e implantou a consultoria de recursos

humanos para alterar esse cenário. De começo, introduziu palestras e seminários, que são perfeitos para eliminar as resistências informa Orlickas (2001), para que os clientes conheçam o modelo de consultoria interna e se desprendam do paternalismo, ou seja, eliminar a autoridade paternal do subordinado com o chefe e desenvolver por meio do consultor a realização de decisões. Ao longo da implantação do modelo de consultoria, foi verificado que não houve resistências dos funcionários, pois a organização foi proativa conscientizando primeiramente seus funcionários.

No entanto, os gestores tiveram resistências por dificuldade de lidar com as novas mudanças, a informatização dos processos, que ocorreram na área de recursos humanos.

Teve que mudar sua estrutura de centralizadora e burocrática para uma estrutura flexível com fácil acesso a informação, em outras palavras, informatizar para facilitar o gerenciamento de recursos humanos.

Uma característica muito importante identificada no case da Bayer do Brasil S.A. foi pró-atividade na área de recursos humanos. São responsáveis em verificar possíveis dificuldades e futuramente poder resolvê-las com eficácia, considerado o papel do consultor interno que além de acompanhar propõe soluções, segundo Orlickas (2001).

Du Point do Brasil S.A.

Destaca-se nesse case a criação do *network*, que visa trocar ideias e permite estar próximo do funcionários, na área de recursos humanos para o estabelecimento das políticas de recursos humanos que auxilia na pró-atividade para atender as necessidades dos clientes internos. Isso facilita a comunicação com o cliente interno e o gerente de recursos humanos, como diz Orlickas (2001).

Verificou-se que não houve resistência com os funcionários, pois eles acreditam que é uma oportunidade de crescer na empresa. O que facilitou a inexistência das resistências foi a implantação do *network*. Nesse modelo, permite que o cliente interno possa trocar ideias e auxiliar na tomada de decisão, concedendo aos funcionários possam participar do processo.

Quando não há resistências o cliente interno está mais integrado ao negócio e comprometidos com o trabalho, isso é resultado de sucesso nos produtos e serviços de recursos humanos.

Xerox do Brasil

Presse-se pela parceria e no atendimento das necessidades com os seus empregados além de dar a importância no treinamento e desenvolvimento. O objetivo da consultoria interna de recursos humanos é atender as necessidades juntamente com o planejamento estratégico.

Todos seus funcionários são notificados do que acontecem na área recursos humanos e são realizadas pesquisas entre eles sobre a satisfação no trabalho, percebe-se que há atenção no cliente interno, pois isso refletirá na qualidade do serviço. Oportunidades como essas possibilita o funcionário mais satisfeito e motivado, cita Orlickas (2001).

Há alto comprometimento dos funcionários e a alta comunicação interna e as pesquisas de clima e satisfação para os colaboradores exprimem que não há resistência por parte deles.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos dados apresentados nos estudos de caso, foram identificadas as resistências que as empresas possuem ao implantar a consultoria interna de recursos humanos.

As empresas citadas nos estudos de caso implantaram a consultoria de recursos humanos com objetivo de possuir informações com rapidez, desenvolver a pró-atividade e estratégias para aprimorar a área de recursos humanos, confirma Orlickas (2001). Podemos citar a empresa *Bayer do Brasil* que possuía uma estrutura de recursos humanos rígida e centralizada e não condizia com as exigências do mercado, de encontro com Orlickas (2001), essas são características de uma empresa com limitações a implantação da consultoria interna de recursos humanos. Entretanto, a empresa *Bayer do Brasil* realizou mudanças para obtenção de resultados.

Porém, verificou-se que em algumas empresas houve resistências dos funcionários. As resistências da empresa *BankBoston* onde as pessoas estavam acomodadas com o antigo jeito de trabalhar, ou seja, não esperavam mudanças caracterizadas por clientes interno com perfil conservador, cita Orlickas (2001). Isso caracteriza, também, uma estrutura organizacional estável acomodado na zona de conforto (Robbins, 2005). A empresa *BankBoston* conseguiu mudar isso com o

consultor interno trabalhando com cada perfil de funcionários, ao encontro com Orlickas (2001), onde o consultor deverá trabalhar pessoas com esse perfil conscientizando a importância da consultoria interna de recursos humanos que visa inserir mudanças. Para minimizar as resistências houve o comprometimento da alta administração que passa a confiança aos funcionários que a mudança é um benefício, isso resulta na qualidade da implantação do modelo de consultoria interna de recursos humanos além de deixar os colaboradores mais seguros psicologicamente para inserir a mudança, convergente com Orlickas (2001).

Outra empresa é a *Bayer do Brasil*, que foi proativa introduzindo as palestras e seminários para conscientização dos seus funcionários eliminando a falta de entendimento sobre a nova mudança sobre a consultoria interna de recursos humanos. Este caso vai ao encontro com os autores Grisci e Fedrizzi (2004), informando que dar as informações com clareza facilita a implantação do modelo de consultoria interna de recursos humanos evitando conflitos, todavia os gerentes de linha foram resistentes com as novas mudanças introduzidas na organização por medo de perder o controle e/ou por medo de errar com os novos processos. Orlickas (2001) cita, que o gerente de linha normalmente não estão preparados com as novas mudanças ocorridas no recursos humanos, por exemplo, de lidar diferenças individuais. Por isso, o papel da consultoria interna de recursos humanos visa desburocratizar as funções para que o gerente de linha tenha mais contatos com seus colaboradores e o consultor entenda do negócio da organização para antecipar tendências e desenvolver a proatividade.

As empresas *Du Point do Brasil S.A.* e *Xerox do Brasil* foram identificados que não houve resistências dos funcionários, pois havia o alto comprometimento e comunicação de todos colaboradores da organização e possui a visão sobre o modelo de consultoria interna de recursos humanos com uma oportunidade de crescimento e melhoramento dos processos. Tal fato vai ao encontro com Grisci e Fedrizzi (2004), a comunicação é um fator que eleva a valorização do cliente interno e compreensão da importância da mudança.

Foi verificado então, por meio dos resultados da pesquisa, que os motivos dos funcionários serem resistentes são o medo de errar, perda do controle, do poder e segurança, esses fatores são considerados pontos negativos para a organização e verificados na pesquisa, em comum com a teoria de Orlickas (2001) além disso,

outro motivo é que os gerentes acham que com o modelo de consultoria interna virão a ter mais responsabilidades.

Em geral, não houve ausência de comprometimento dos funcionários e da alta administração, pois viram oportunidade de melhorar seus processos. Como Orlickas (2001) menciona, a qualidade do processo de consultoria interna de recursos humanos se dá pelo comprometimento da alta administração passando credibilidade aos seus funcionários. Para isso se tornar possível, as pessoas devem abrir espaço para o consultor interno de recursos humanos deixando de criar barreiras para que ele possa orientar com eficácia as novas mudanças para o aperfeiçoamento da estrutura organizacional.

6. CONCLUSÃO

Devido às novas tendências que surgem na sociedade globalizada, as mudanças que florescem na organização são necessárias para enquadrá-la a estrutura, processos e especialmente as pessoas na organização, pois são elas que trarão resultados futuros. Para auxiliar nas mudanças, a consultoria interna de recursos humanos veio para propor soluções sobre as necessidades do cliente interno alinhado ao planejamento estratégico buscando a competitividade e eficácia organizacional. Algumas vantagens são percebidas nesse processo, há também algumas desvantagens consideradas que são as resistências ao modelo de consultoria interna de recursos humanos caracterizado pelo comportamento conservador, de insegurança, perda de controle e de poder do cliente interno, diz Orlickas (2001).

Pelos resultados obtidos nos estudos de casos, é possível concluir que a maioria das empresas é preparada para lidar com as resistências, pois foi verificado na maioria delas há uma baixa resistência, e quando há, logo é tratado para que não venha atrapalhar o processo de consultoria interna de recursos humanos. A resistência encontrada é de natureza conservadora que estão inseridos na zona de conforto e não pretendem sair dela, e pessoas conservadoras põem ênfase nas dificuldades demonstrando um sentimento de adversidade com o modelo de consultoria interna de recursos humanos cita Orlickas (2001). Num mercado cheio de mudanças, as pessoas devem estar preparadas motivadas e comprometidas a elas. Com base nessas informações, o problema foi respondido com a verificação das causas sobre resistências.

O papel do consultor na situação de resistência a começar conscientizando seus colaboradores o quanto é importante realizar mudanças. Alguns colaboradores continuam persistindo em oposição ao modelo de consultoria, e nesse caso a opção é fazer com que o colaborador fale o que está sentindo e conquiste sua confiança.

Tema sobre consultoria interna de recursos humanos é assunto novo com pouca polêmica, mas não deixa de ser nova tendência no meio empresarial. Poucos livros e artigos científicos específicos à esse assuntos são disponíveis para pesquisa, com isso propõe-se que haja novos estudos para ampliação de conhecimento dessa nova tendência.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLOCK, Peter. **Consultoria o Desafio da Liberdade**. São Paulo: Makron, 1991.
- DESSELER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ELTZ, Fábio & VEIT, Mara; **Consultoria Interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.
- FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em <www2.videolivreria.com.br/pdfs/6103.pdf>
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins e FEDRIZZI, Fabrícia. **Resistência à Mudança em Tempos de Reestruturação Produtiva do Trabalho em uma Empresa do Setor Plástico**. Revista Eletrônica de Administração, Rio Grande do Sul: UFRGS, v.10, n.2, março/abril 2004. Disponível em: <www.read.adm.ufrgs.br/edicoes/login.php?area=2&cod_artigo=5&cod_edicao=1&titulo_p=resistencia&acao=busca&pagina=1>
- LACOMBE, Beatriz Maria Braga e BENDASSOLLI, Pedro F. **Cinco Décadas de RH**. GV Executivo, v.3, n.3, seção 7, agosto/outubro 2004. Disponível em: <www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=3486>
- MANCIA, Lúcia. “**Os Desafios dos Modelos de Consultoria Interna de Recursos Humanos**”, **Gestão Contemporânea de Pessoas**, Porto Alegre: Bookman, p. 144 a 159, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2004.
- GIRARDI, Dante Marciano. **Novo Perfil da Área de Recursos Humanos: Consultoria Interna**. Revista de Ciências da Administração, Santa Catarina: UFSC, ano 3, n. 5, p.8-16, março de 2001. Disponível em: <www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewArticle/7444>
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2001.
- ROBBINS, Stephen P., **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TÁVOLA, Arthur da. ***Como Minimizar a Resistência às Mudanças***. Educação a Distância. Justiça Federal. Disponível em < http://portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos-1/como-minimizar-a-resistencia-as-mudancas/at_download/upload >

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. ***Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil***. Porto Alegre: Artmed, 2004.